

عوامل ضياع الوقت في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لآراء متخذي القرار في معمل سميت كركوك⁺

حسين نورالدين عزت *

المستخلص:

يعتبر موضوع الوقت من الموضوعات الهامة في مجالات الإدارة المختلفة ، فالوقت نصف الإدارة ، وهو جدير بالدراسة و البحث ، فما من عمل يؤدي إلا كان الوقت جزءاً أساسياً في إنجازه . ومن هنا يهدف البحث إلى تقديم معالم نظرية لإدارة المنظمة قيد البحث عن مفهوم إدارة الوقت وأهدافها وخصائصها ، فضلاً عن دراسة عوامل ضياع الوقت في المنظمة قيد البحث . وبشكل عام يحاول البحث الإجابة على التساؤلات الآتية : -
1-هل لدى المنظمة المبحوثة قيد الدراسة اطلاع على مفهوم إدارة الوقت وخصائصها وأنواعها .
2-هل هناك تصور واضح عن عوامل ضياع الوقت لدى إدارة المنظمة المبحوثة قيد الدراسة
ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة (Questionnaire) تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .
وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن لدى المنظمة المبحوثة دراية كافية بعوامل ضياع الوقت في المنظمة قيد البحث على وفق وجهات نظر الأفراد المبحوثين . وفي ضوء الاستنتاجات قدمت مجموعة من المقترحات والتي من أهمها تفعيل دور التفويض والابتعاد عن الروتين والتعقيدات الإدارية الغير المجدية فضلاً عن تفعيل دور التدريب بالنسبة .

LOSS OF TIME FACTORS IN INDUSTRIAL ORGANIZATIONS EXPLORATORY STUDY OF THE VIEWS OF DECISION-MAKERS CEMENT PLANT IN KIRKUK

Hussein Noor Aldeen Azzet

Abstract:

Is the subject of an important time in different areas of management topics, the time half of the administration, which is worthy of study and research, there is no work only lead time was an essential part in the achievement.

Hence the research aims to provide a theory for the management of the organization landmarks under the concept of time management objectives and characteristics, as well as the study of loss of time in the organization under consideration factors.

In general, research attempts to answer the following questions- :

⁺ تاريخ إستلام البحث 2014/9/23 ، تاريخ قبول النشر 2015/7/2 .

^{*} مدرس / رئيس قسم هندسة البيئة والتلوث / الكلية التقنية / كركوك .

1-Does the organization under study surveyed view the concept of time, characteristics and types of management .

2-Is there a clear vision for the loss of time to the Organization Department of the surveyed factors under study.

To achieve the objectives of the research questionnaire was designed ((Questionnaire aims to field study to study the problem of variables in order to test hypotheses, data were using SPSS statistical analysis software.

The research found a set of the most important conclusions

That has researched the organization familiar enough factors loss of time in the organization under discussion according views of individuals surveyed. It is through the conclusions presented a set of proposals and most important of which activate the role of authority and get away from the routine non-viable and administrative complexities as well as activating the role of training for workers in the organization.

المقدمة :

الوقت نعمة عظيمة من النعم التي منّ الله بها على الإنسان من جملة نعمه التي لا تعد ولا تحصى ، والرسول الأعظم محمد(صلى الله عليه وسلم) نبهنا إلى عظمة نعمة الوقت فقال ((نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ)) . [1]

ففي المؤسسات الإنتاجية في العالم المتقدم يقوم متخصصون متفرغون بوضع البرامج والخطط لتحقيق اكبر إنتاجية ممكنة بأقصر وقت ممكن ، إذ تجري دراسات الوقت لوضع العلاقة بين الوقت وبين الظروف القائمة التي يمكن تحليلها للحصول على أفضل الظروف وأكثرها اقتصادا لأداء عملية ما .

وإذا كان الوقت عند الغربيين يساوي المال فإنه في الإسلام ذو مفهوم أوسع وأعمق فهو وسيلة لتحصيل المال والمعرفة والترقي الروحي والتهذيب النفسي والتقرب إلى الله تعالى.[1]

إن دراسة الوقت ليست مجرد تسجيل عرضي لكل الوقت الذي يستغرقه عامل في أداء عملية ما ولكنها تحليل علمي لأنماط الحركات وفاعليتها ، ولوسائل التشغيل والاستخدام الأدوات ، وللتأخير وآثار التعب ، ولمطالب العامل الشخصية كل ذلك يتم دراسته في وضعه الصحيح كي يتم انجاز العملية بأكثر الطرق اقتصاديا .

المحور الأول : منهجية البحث

أولا:مشكلة البحث:

هناك الكثير من المهن التي تتميز بكثرة أعبائها وتجددها وتنوعها مع الزمن ويقع على عاتق العاملين فيها القيام بالعديد من الواجبات المهنية والتي يتطلب إنجازها بسرعة حتى لا تؤثر على أداء المنظمة بصورة عامة ولذلك نجد أن هؤلاء العاملين يواجهون متطلب أساسي يتمثل في ضرورة إدارة وقتهم بفاعلية حقيقية تتمثل في عدم قدرتهم على القيام بتنظيم وقتهم لتنفيذ مهام العمل الموكلة لهم بكفاءة وتتفاقم هذه المشكلة في ظل ضعف قدرات ومهارات إدارة الوقت لدى العاملين في هذه الإدارات الأمر الذي يعود بنتائج سلبية فيما يتعلق بأداء العمل في المؤسسات والشركات ويؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

1- هل هناك هدر للوقت.

2-هل هناك عدم معرفة العاملين بإدارة الوقت.

تأسيساً على ما تم توضيحه في مشكلة البحث ، فإن البحث يطمح إلى الإجابة على التساؤلين التاليين :-

- 1- ما مدى معرفة أفراد عينة البحث لعوامل ضياع الوقت في للمنظمة قيد البحث
- 2- ما هي أهم المضيعات الداخلية في المنظمة عينة البحث من وجهة نظر الأفراد المبحوثين
- 3- ما هي أهم المضيعات الخارجية في المنظمة عينة البحث من وجهة نظر الأفراد المبحوثين

ثانياً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على :

- 1- أبعاد إدارة الوقت في المنظمة عينة البحث .
- 2- التعرف إلى الأساليب العلمية المتبعة في إدارة الوقت في المنظمة عينة البحث.
- 3- تحديد عوامل ضياع الوقت في المنظمة عينة البحث.

ثالثاً: أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من موضوع الدراسة ، الوقت ، وكيفية إدارته وتنميته ، واستغلاله على الوجه الأمثل ، وبصورة فعالة ، للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها .

- 1- قلة الدراسات و الأبحاث المتعلقة بمجالات إدارة الوقت وخصوصاً في بيئة المنظمة عينة البحث ، مما قد يجعل من هذه الدراسة إضافة أصلية إلى المعرفة العلمية في هذا الخصوص
- 2- المساهمة في زيادة الإثراء المعرفي بالحقول الدراسية المتعلقة بإدارة الوقت، لما قد تشكل نتائج هذه الدراسة من حافز قوي للقيام بدراسات مكملة ، أو لمحاكاة الدراسة عينها في بيئاتٍ أخرى .
- 3- الخروج بتوصيات تساهم المنظمة المبحوثة على استغلال الوقت .

رابعاً: فرضية البحث:

استكمالاً لمنهجية البحث ووصولاً إلى أهداف البحث المقصودة . فإن فرضية البحث تنص على الآتي :

" إن معرفة عوامل الضياع لإدارة الوقت من خلال مؤشراتنا تساعد على اكتشاف وتشخيص الأسباب التي تحد من استثمار الوقت" وتتنبأ من هذه ما يلي :

- الفرضية الرئيسية الأولى : تسيطر المنظمة عينة البحث على المضيعات الداخلية التي تحد من استثمار الوقت.
- الفرضية الرئيسية الثانية : تسيطر المنظمة عينة البحث على المضيعات الخارجية التي تحد من استثمار الوقت.

خامساً: منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث نظراً لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف البحث

سادساً : أداة البحث

تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، نظراً لما يحظى به الاستبيان من قبول لدى عينة البحث ، إذ يتيح لهم الفرصة في الإجابة بدون أن يكون ضاغطاً على وقتهم ، أو قيذاً على التعبير عن رأيهم بصراحة و موضوعية. وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي

**** توضيح مقياس ليكرت الخماسي :** بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (اتفق بشدة ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق بشدة) مقياس ترتيبي ، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (اتفق بشدة =5 ، اتفق =4 ، محايد =3 ، لا اتفق =2 ، لا اتفق بشدة =1) ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي في مثالنا هذا عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 ، حيث 4 تمثل عد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى ، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية ، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة ، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة) ، والعدد 5 تمثل عدد الاختيارات . وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي

جدول رقم (1) توزيع النسب وفق مقياس ليكرت

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.97	لا اتفق بشده
من 1.80 إلى 2.59	لا اتفق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	اتفق
من 4.20 إلى 5	اتفق بشدة

الجدول : من إعداد الباحث

سابعا: مكان وعينة البحث:

تمثل مكان البحث بمعمل الأسمنت ،وعينة البحث تشمل الأفراد العاملين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية من مسئولين ورؤساء أقسام وشعب في المنظمة ، والبالغ عددهم 40 فرد .

ثامنا: الأدوات الإحصائية المستخدمة :

تم تحليل البيانات في البحث بالاعتماد على مجموعة أدوات إحصائية ،

1--الوسط الحسابي

2-الانحراف المعياري

3-التكرارات والنسب المئوية

المحور الثاني : إطار مفاهيمي

أولاً : مفهوم دارة الوقت :

لعل أول بدايات الاهتمام بالوقت في الممارسات الإدارية الحديثة وبأسلوب علمي ومنطقي كانت مع دراسات فردريك تايلور رائد حركة الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين من خلال دراساته المعروفة بدراسات الوقت والحركة واستطاع من خلالها أن يحقق ما كان يمثل مدخلاً جديداً في الإدارة وفي إدارة المنشآت الصناعية على وجه التحديد بعد أن أوضح أن ضياعاً وهدراً كبيراً في الطاقات الإنتاجية بسبب سوء استخدام الوقت وان ما كان ينتج بيوم واحد يمكن أن ينتج بساعة واحدة إذا ما أخضعت الأنشطة للتحليل العلمي للعمل من خلال البحث التجريبي لاكتشاف أفضل طريقة لإنجازه واختيار العمال المؤهلين الذين نقدم لهم التوجيهات ويلتزمون بتلك الطريقة المفضلة والتخلص من الأفعال والحركات الزائدة وغير الضرورية وجعل تلك الحركات موجهة نحو أغراض محددة تصل إلى نهايات معلومة.

إن اتجاهات تايلر في دراسة الوقت قد استرعت انتباه المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والمهندسين والفنيين وأصحاب العمل. وقد نظمت عدة مؤتمرات أشرفت عليها جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) والمعهد الأمريكي للمهندسين الصناعيين (AIE) إضافة إلى الجهات الأخرى كانت تهدف جميعاً إلى وضع أسس علمية لدراسة الوقت أثناء العمل ووضع معايير ومقاييس لأوامر الأفراد ارتباطاً بالوقت اللازم وانجاز الأعمال والأنشطة.[2]

وتعني إدارة الوقت أولاً إدارة الذات فهي نوع من إدارة الفرد بنفسه ، وتعني إدارة الأعمال التي تقوم بها بمباشرتها الفرد في حدود الوقت المتاح يومياً 24 ساعة وذلك بأقل جهد واقصر وقت ثم ما يتبقى من الوقت فهي وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل وللراحة والاستجمام [3]

ويعرف (المدهون) الوقت هو أحد الموارد المتاحة لنا وهو يعتبر من أثمن هذه الموارد نظراً لوجود بعض الخصائص يتميز بها الوقت عن غيره من الموارد وهذا يضيف أهمية إضافية للوقت، ويضيف إن الوقت كلمة سهلة تتكون من ثلاثة أحرف فقط ، ولكنها أصل الفوارق الشاسعة بين الأفراد والجماعات والدول ، لأن إدارة الوقت هو إدارة للذات. ولأن الوقت أصل الموارد وأعلى الموارد فلا بد من استغلاله ، والإدارة هي عملية استغلال للموارد المتاحة لذلك لا بد من إدارة للوقت. [4]

ويعتبر الوقت مورداً مهماً للمديرين كبقية الموارد الأخرى كالآلات والموارد ورأس المال والقوى العاملة ، لذا فإن الوقت يعتبر مورداً نادراً كما أشار بيتر دراكر الوقت هو " أندر الموارد فإذا لم تتم إدارته لن يتم إدارة أي شيء آخر " [5] وفي سياق أهمية الوقت يقول العالم الإيطالي (بيروتو) أن 80 % من العائد قد يحتاج 20 % من الوقت وأن 80 % من الوقت قد يحقق 20 % من العائد. [6]

ثانياً: "خصائص إدارة الوقت :

للوقت خصائص يتميز بها ومنها : [4][7]

- 1- الوقت للجميع : فهو ليس حكرًا لأحد لأنه هبة الله المتساوية للجميع ولكن التفاوت لدى البشر في درجة استغلال الوقت
- 2- الوقت مورد وليس سلعة : لأن الوقت هبة للجميع غير مدفوع الثمن ، ولا يباع أو يشتري ، ولكن ثمن إهداره ضياع للفرصة وما ينجم عن ذلك.
- 3- الوقت غير قابل للتقديم أو التأخير : فالوقت يسير بسرعة محددة وثابتة ، ولا يمكن تقديمه أو تأخيره أو تأجيله ، فالوقت يمضي ونحن نمضي لاستغلال ما يمكن استغلاله لأن " الوقت لا ينتظر أحداً. "
- 4- الوقت لا يخزن ولا يحفظ : فالوقت يتميز على باقي الموارد بعدم قابليته للحفظ أو الاستخراج أو إعادة التخزين ، ولكن الوقت الضائع يمثل مورداً ضائعاً.
- 5- الوقت أساس العمل : حيث يعتمد العمل على سرعة الإنجاز والمنافسة أصبحت في جميع المجالات على أساس الوقت ومدى استغلاله.
- 6- الوقت أداة تقويم ورقابة : فالوقت في جميع الأعمال وبلا استثناء أداة تقويم ، حيث كل عمل له فترة محددة بداية ونهاية، ويعتمد المشروع في قياس إنتاجه على الزمن حيث يتم اكتشاف مدى الاستغلال الأمثل للوقت.

ثالثاً: "أنواع الوقت:

يُمكن التمييز بين أربعة أنواع من الوقت هي: [8]

1- الوقت الإبداعي: (Creation Time)

وهذا الوقت يتم استغلاله للدراسة والبحث والاستقصاء والتخطيط لفهم العمل وإدارته، وكل ما يرتبط به من أمور أخرى؛ مثل الأولويات، ومضيعات الوقت، ومن ثم اقتراح الحلول الكفيلة التي تضمن تحقيق مستوى عالٍ للإنتاج والفعالية الإدارية.

2-الوقت التحضيري:(Preparatory Time)

وهي الفترة التي تسبق العمل الفعلي؛ حيث يتم فيها جمع المعلومات والحقائق، وتجهيز بيئة العمل؛ بحيث يمكن إنجازه بأقل تكلفة في الجهد والوقت.

3-الوقت الإنتاجي (productive time):

وهو استخدام الوقت الأمثل في تنفيذ البرنامج الأساسي للإنتاج، على أن يكون هناك نوع من المواءمة بين الأوقات الثلاثة؛ لتكون الاستفادة أكثر فاعلية وإنتاجية.

4-الوقت المباشر أو العام (Overhead Time)

وهذا الوقت هو الذي يستغل للأمور الفرعية التي لها تأثيرها على المنظمة ككل منها على سبيل المثال: الأنشطة المرتبطة بمدى ارتباط المسؤولين في المنظمة بالأنشطة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية .

رابعاً: مبادئ إدارة الوقت:

إن إدارة الوقت تعتبر عملية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والرقابة أي أن إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفعالية وكذلك مهارة الرقابة على استخدامها. [9]

1- التخطيط:

عادة ما يقع المدراء في مصيدة عدم التخطيط بحجة أنه يأخذ وقتاً كبيراً ، وبالرغم من أن التخطيط يأخذ وقتاً طويلاً أول الأمر فإنه يعوض ذلك الوقت حيث ينجز المدير أفضل عمل ويوفر جهداً ووقتاً في الأداء الحقيقي للنشاط والمهام المناطة به . والتخطيط يعد من أكثر مهام القائد الإداري أهمية وبدونه لا يستطيع أن يكون لديه صورة واضحة عما يود إنجازه وفقدان التخطيط يؤدي إلى تدهور البرامج أو عدم إنهاء الأعمال في موعدها المحدد والحقيقة أنه يمكن أن ينجز الموظف أكثر في الوقت الذي يخصص.

خطوات التخطيط:

أ-معرفة المعلومات والبيانات

إن أول خطوات التخطيط هو أن يقوم المدير بتحليل دقيق لكيفية قضاء الوقت ، حيث أنه بدون هذه المعلومات يصعب تحديد ما يريد تنفيذه في العمل ، والأفضل هو الاحتفاظ بسجل زمني يومي يسجل الوقت الحقيقي الذي يقضي في كل مهمة ولعدة أيام 20 دقيقة لتسجيل المهام والأنشطة فيها .، حيث يقسم كل ساعة إلى فترات بين 15 إلى 20 دقيقة لتسجيل المهام والأنشطة .

ب -تحديد الأهداف:

على الموظف أن يحدد الأهداف التي يود تحقيقها وتقسيمها إلى أهداف طويلة المنال ، وأهداف قصيرة المنال ، وتحديد الوقت اللازم لكل هدف.

ج -ترتيب الأولويات:

والأولويات تحتاج إلى تحديد حيث تكتب الأمور التي يريد الموظف أن يقوم بها غداً ثم يحددها حسب أهميتها أ ، ب ، ج ثم يبدأ في الأولويات بحيث يركز على القيام بالمهام ذات الأولوية والمبدئية قبل نظيراته ، فما كان مطلوباً بصفة عاجلة يجب أن يبادر به ويؤجل ما ليس له صفة العجلة وما كان له وقت محدد يجب أن يعمل في وقته.

2-التنظيم :

وينطوي التنظيم على إنشاء هيكل مقصود للدوار عن طريق تمييز وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وكل جزء منها وتجميع هذه الأنشطة وتخصيص مدير لكل مجموعة من هذه الأنشطة وتفويض السلطة للقيام بهذه الأنشطة وتوفير تنسيق علاقات السلطة أفقياً وعمودياً في الهيكل التنظيمي .

محددات التنظيم: هناك بعض المحددات يجب أخذها بنظر الاعتبار وكالتالي :

- 1-تقسيم العمل والتخصص
- 2-عملية التسلسل الرئاسي والعلاقات الوظيفية .
- 3-الهيكل التنظيمي (تصميم الوظائف /تصميم الوحدات التنظيمية وتصميم اللجان وفرق العمل).
- 4-نطاق الإشراف والمقررات الوظيفية .
- 5-التنظيم غير الرسمي .
- 6-المركزية واللامركزية .
- 7-المراكز والأدوار لكل فرد
- 8-السلطات وتفويضها والمسؤوليات .
- 9-المناخ الفكري الذي يرتبط بالاتصالات بما يحقق التنسيق المطلوب بفاعلية .

3-التشكيل :

ويقصد بالتشكيل تنمية الهيئة الإدارية أي وضع الإداريين في المركز المختلفة التي بينها هيكل التنظيم ،ومن ثم فإن هذه الوظيفة تستلزم بالضرورة تحديد المواصفات والمستلزمات اللازمة لكل من يتولى مركزاً معيناً مع تقييم المرشحين واختيارهم وتدريبهم وتأهيلهم وإعادة تدريبهم مع تقديم الحوافز لضمان فاعلية الأداء . [10]

4-التوجيه :

إن البدء الفعلي في تنفيذ العمليات المطلوبة يستلزم خطوة إدارية أخرى وهي التوجيه أي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة والاتصالات والإشراف القيادي على العمل، نحو تنفيذ التي سبق توزيعها على الأفراد أو المجموعات ممثلة في الإدارات والأقسام . إن وظيفة التوجيه تتم على ضوء اعتبارات منها طبيعة الأفراد أو الأقسام المكلفة بالعمل ،ونوعية العمل المطلوب ،وكذلك تقدير المدير وحكمه على مجريات الأمور .

5-الرقابة :

يعرف فايول الرقابة بأنها التحقق من إن كل شيء يسير وفقاً للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة وتهدف الرقابة إلى الكشف عن أوجه نقاط القوة والضعف والخطأ لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها .

إن الرقابة على الأعمال تشمل ما يلي: [11]

أ .متابعة الجدول الزمني ومعرفة ما تم إنجازه وما هي العوائق التي اعترضت التنفيذ

ب . معرفة الأهداف التي تم تحقيقها.

ج- معرفة كل مهمة وما استغرقت من وقت

خامساً: الوسائل المساعدة في إدارة الوقت :

قسّم علماء الإدارة الوسائل المساعدة على إدارة الوقت قسمان: [12]

1 -الوسائل التقنية

مثل الحاسوب، أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي، الهاتف الجوال، آلات تصوير المستندات، أجهزة الفاكس و الماسح الضوئي، الانترنت والبريد الالكتروني، المفكرة الالكترونية. كل جهاز من هذه الأجهزة إن أحسن استخدامه فإنه يفيد و يفعل عملية إدارة الوقت. فالهاتف قد يجلب للمدير أنباء هامة و قد يكون لص الوقت، وآلة تصوير المستندات توفر تكرار الطبع و الجهد الكتابي أثناء توزيع القرارات الهامة، و كذلك الانترنت و البريد الالكتروني فإنه يساعد على تقريب المسافات و بالتالي تقليص الوقت. أخيراً و ليس آخراً الحاسب الآلي. يتسم الحاسب الآلي بإمكانية القيام بعدة أعمال بشكل سريع و

دقيق أكثر مما يقوم به الموظف العادي. فوسائل الاتصالات هذه سلاح ذو حدين، فهي قد توفر الكثير من الوقت و قد تكون عائقاً لإدارة الوقت كالاتصالات الكثيرة غير الضرورية . لذا توضح هذه الدراسة أهمية عنصر التخطيط و أهمية استخدام هذه الوسائل في إدارة الوقت لكن من غير إفراط و لا تفريط.

2-الوسائل غير التقنية الشخصية

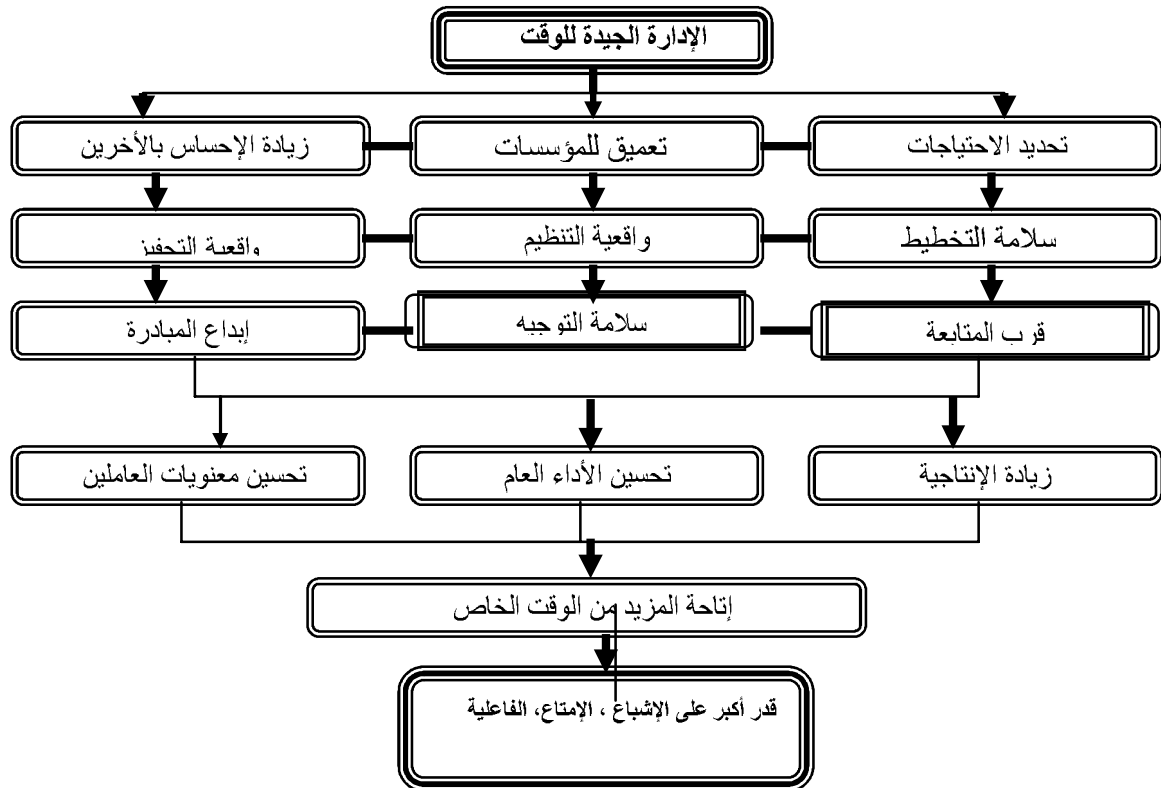
مثل الاعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام، و إعداد مفكرة مكتبية يومية أو أسبوعية، الذاكرة الشخصية للمدير و تطبيق التفويض.

فالتفويض هو "العملية التي يعهد بها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه". فمزايا التفويض عديدة منها زيادة الفاعلية في العمل، إعطاء المدير وقتاً للتركيز على المهام الكبرى و تحقيق السرعة و المرونة و توفير الوقت. إلا إنه ينبغي التأكيد على أن التفويض الإداري قد لا ينجح إذا لم يُعد إعداداً سليماً، بل على العكس قد يثير الفوضى و الإرباك في العمل الإداري و بالتالي نرى أن التفويض مثل الوسائل التقنية سلاح ذو حدين مع إدارة الوقت و بالتالي وجب الاستخدام السليم له.

سادساً: أهمية إدارة الوقت:

تكمن أهمية إدارة الوقت من خلال زيادة الإنتاجية أولاً" وذلك من خلال (تحديد الاحتياجات ، وسلامة التخطيط : وقرب المتابعة للعاملين) ، وثانياً" تحسين الأداء العام وهذا يتم من خلال (أن الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى تعيق للمؤسسات ، وواقعية للتنظيم وسلامة التوجيه والقيادة) ، وثالثاً تحسين معنويات العاملين وهذا يتم من خلال (أن الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى زيادة الإحساس بالآخرين ، واقعية التحفيز ، مع المبادرة على الإبداع) .

ويمكن تحديد هذه الأهمية من خلال الشكل التالي: [13]



المصدر : - الخضيرى، محمد أحمد ،"الإدارة التنافسية للوقت"، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر ، 2000 ،ص19
شكل رقم (1) أهمية إدارة الوقت

سابعاً: قوانين في إدارة الوقت

نظراً للأهمية التي أصبح يحظى بها الوقت في العصر الحالي ، ظهرت في الفكر الإداري عدة نظريات وقوانين

تساعد على ترويض الوقت وترشيد استغلاله . هذه أهمها [14]

- قانون باريتو PARITO : " الأعمال المهمة تأخذ دائماً القليل من الوقت بينما صغائر الأعمال تستهلك معظمه " إن تطبيق القانون الشهير 20/80 للاقتصاد الاجتماعي الإيطالي باريتو الذي عاش في القرن التاسع عشر . إن رجالاً لمقاولات يلاحظون أن 20 % من المنتج هي التي تدر 80 % من الأرباح وأن 80% من باقي المنتجات تدر فقط 20 % من الربح . إن هذا القانون يتيح لنا استخلاص النواة الأصلية الإستراتيجية لكل نشاط اقتصادي ، لذا فإنه في إطار القيام بأنشطة ما لا بد من ترتيبها حسب الأهمية وتوزيع الوقت بين الأنشطة الأساسية المهمة وبين الأنشطة الأقل أهمية .
 - قانون كارلسون CARLSON : " كل عمل يتعرض للانقطاع يصبح أقل فعالية وأطول استغراقاً للوقت " في بداية الخمسينات في السويد ، قام الأستاذ كارلسون ومعاونوه بقياس المدة التي تستغرقها الأعمال عند عينة من المديرين ، فلاحظ أنه لا تمضي 20 دقيقة دون أن ينقطع العمل بأمر ما . وقد أدركت أبحاث فرنسية حديثة هذه الحقيقة ، حيث لوحظ أن عمالاً منسجماً لا يدوم أكثر من 15 دقيقة دون أن يتعرض للانقطاع لذا فإن الانقطاعات والإزعاجات يولدان إضاعة الوقت ، بل ويسبب تأخير إتمام العمل في أجله المحدد له ، لذلك وجب وقاية وخفض أعمالنا من هذه الآفة.
 - قانون باركنسون PARKINSON :- "الوقت المخصص لأداء عمل ما قد يتمدد ليشغل كل الوقت متاح له " لاحظ أن الإمكانيات تطور نفسها دون أن ينعكس ذلك على الإنتاج ومن ثم فإن الزيادة في إنفاق الموارد ومن أهمها الوقت لا يضمن بالضرورة مردودية أفضل لأن كل عمل يمكن أدائه في ساعة قد يستغرق ساعتين أو أكثر كلما وجد ذلك متاحاً حاول أن تحدد أجلاً لكل عمل تقوم به.
 - قانون إيليش ILLICH : "عند تجاوز حد معين ، تصبح مردودية الوقت المستثمر تناقصية ثم سلبية" إن إيفان إيليش الملاحظ المتمرس أطلق نظرية تفيد أنه عند تجاوز حجم معين تصبح مؤسساتنا لا إنتاجية ، يعني أنه عند تجاوز حد معين من الموارد المسخرة تصبح المردودية والإنتاجية سلبية.
 - قانون التناوب ALTERNANCE : "كل وقت عمله ولكل عمل وقته " هذا القانون يدعو للاختيار الجيد للوقت المناسب لكل عمل ، والعمل المناسب لكل وقت كما أنه دعوة للتنويع والتناوب في الأعمال بغية الاستفادة القصوى من أوقانتنا وتجنب الوقوع في فخ الملل والروتين .
 - قانون سوبودا SWOBODA : "كل إنسان يمر بأحوال نفسية وإيقاعات بيولوجية حيث أن لكل منا أيامه الجيدة وأيامه السيئة وساعاته الجيدة وساعاته السيئة "، هذه الفكرة كانت المنطلق لسوبودا الطبيب النمساوي من خلال أبحاثه في تحليل الإيقاعات الإحيائية للإنسان ، التي تجعل الإنسان يمر بمرحلة جيدة نفسياً ومعنوياً وأخرى متدهورة . وهي مقارنة تحث على اكتشاف ومعرفة هذه الأحوال قصد التعامل معها بإيجابية .
 - قانون فريس FRAISSE :- الوقت له بعد ذاتي وآخر موضوعي أو نفسي يؤثر في الحكم على النشاط الذي تزاوله " فريس نفساني فرنسي متخصص في نفسية الوقت وضع القوانين التالية:
- 1- كلما كان العمل مرهقاً كلما أحسنا بطول الوقت.
 - 2- كلما كان النشاط مهماً كلما أحسنا بقصر وقته.
 - 3- وقت الانتظار دائماً طویل.

وهو بهذا يدعونا إلى تقييم موضوعي للوقت بعيداً عن المؤثرات النفسية.

ثامناً: مضيعات الوقت:

مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف و الأزمنة والأمكنة والأشخاص ، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري ، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة ، أو انه نشاط لا يعطي عائداً مناسباً للوقت المبذول من اجله.[15]

وفي دراسة أجراها (مايكل ليوف) ، أستاذ علم الإدارة في جامعة (نيو اورليانز) وهو مؤلف كتاب (اعمل بذكاء) . على مجموعات من الإداريين ، في 14 دولة ، استخلص منها أن أهم الأنشطة التي تهدر الوقت هي:[16]

- 1-العوائق الهاتفة . 2-الزوار غير المتوقعين. 3-الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة. 4 -الأزمات
- 5-عدم وجود أهداف وأولويات ومواعيد للإنجاز. 6-مكاتب مزدحمة، وعدم وجود تنظيم شخصي.
- 7-تفويض غير فعال، وتدخّل في الروتين والتفاصيل. 8-مُحاولة إنجاز الكثير بسرعة مع عدم تقدير الوقت اللازم. 9-عدم وجود، أو عدم وضوح الاتصالات أو الإرشادات. 10-معلومات غير ملائمة، أو غير دقيقة، أو متأخرة. 11-التردد، أو التأجيل، أو التسويف. 12-عدم القدرة على قول لا.
- 13-مسؤولية وسلطة مضطربة. 15-ترك المهام قبل إنجازه .

من أهم الأشياء المضيعة للوقت :

- 1- عدم وجود أهداف واضحة ، أو أن تكون أهداف غير واقعية وغير قابلة للقياس .
- 2 - عدم وجود خطط محددة بزمن 3- الافتقار إلى التنظيم
- 4 - لا وجود لخطة للطوارئ ، أو خطة موقفية .

تاسعاً: مصادر ضياع الوقت

هناك صعوبة كبيرة في تحديد مصادر ضياع الوقت و ذلك للتداخل بينها، إلا أننا سنركز على الأهم منها:[17]

الفرع الأول: المدير نفسه

- يكون المدير مصدراً لضياع الوقت في المنظمة إذا توفرت مجموعة من العوامل أهمها:
- طبيعة المدير: فهناك اختلاف كبير بين المدراء و طرق تفكيرهم، هذا الاختلاف ناتج عن مجموعة من العوامل التي نشأت مع كل واحد منهم و التي لها تأثير كبير على كيفية التعامل مع الوقت في العمل أو في الحياة اليومية.
 - ضعف مهارات و تجارب المدير: فمهارة حسن استغلال الوقت و استثماره تميزه عن غيره من المدراء و تحقق له النجاح و الرقي في مجال عمله و كذا في حياته اليومية و كذا الاستفادة من أداؤه.
 - محاولة الوصول إلى المثالية: فهناك بعض المدراء الذين يضيعون اغلب أوقاتهم في محاولتهم إلى أن يكونوا أفضل مما هم عليه الآن و الأفضل على الإطلاق.

الفرع الثاني: الموظفين و باقي الأشخاص الآخرون

يضم هذا المصدر كل الأشخاص الذين يتعامل معهم الذين أثناء أدائه لعمله فهو يتعامل مع الزبائن، الموردون و الموظفين و الإداريين و كل العمال التنفيذيين بالإضافة لبعض الأصدقاء والأقارب حيث يمكن إدراج أهم مصادر هذا الوقت بالنسبة لليد العاملة:[9]

- إنجاز المهام و الأعمال غير الضرورية حيث يمكن طرح السؤال التالي: لماذا تقوم بهذه المهمة؟
- أجزاء غير ضرورية من المهمة حيث يمكن طرح السؤال التالي: هل يجب أن نفعل هذا كله؟

الفرع الثالث: القوانين و الأنظمة و النوائح و الإجراءات

حيث تعتمد بعض الدول في منظماتها على إغراق الإداريين و العمال و حتى المتعاملين معها في بحر من الإجراءات الروتينية للحصول على التوقيعات أو الحصول على التراخيص للإنجاز أو الموافقة على بعض المعاملات و في هذه الحالة يبدو الشخص نفسه مضطر لإتباع هذه الخطوات خشية التعرض للملاحقة القانونية أو هروبه من مخالفة الإطار العام للمنظمة الذي قد يكلفه الفصل.

عاشرا: أسباب ضياع الوقت :

يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل بالرغم من أن هذا السبب كثيرا ما يربط بأعباء العمل إلا أنه في الأساس يعود على الفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل ، لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام ، و إنما تعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل . [9]

ولقد لخص بيكر مضيعات الوقت الداخلية التي من الصعب التغلب عليها ومصدرها داخلي ذاتي للإنسان والمضيعات الخارجية التي مصدرها الناس أو الأشياء كما في الجدول التالي: [18]

جدول رقم (2) المضيعات الداخلية والخارجية حسب تصنيف بيكر

مضيعات داخلية	مضيعات خارجية
1- التأجيل	1- المقاطعات الهاتفية
2- عدم التفويض	2- الاجتماعات
3- الأهداف غير الواضحة	3- الزوار
4- عدم وضوح الأولويات	4- التفاعل الاجتماعي
5- إدارة الأزمات	5- نقص المعلومات
6- عدم التخطيط	6- كثرة أوراق العمل
7- سوء جدول العمل	7- تعطيل الاتصالات
8- ضعف جدول العمل	8- نقص السياسات والإجراءات
9- ضعف الانضباط الذاتي	9- نقص الموظفين الأكفاء
10- محاولة عمل الكثير في الوقت نفسه	10- الروتين الحكومي
11- نقص المهارات اللازمة	

Sources: – H. Kent Baker and steran Holmbery, 1981, Stepping up to Supervision managing Time and Job Pressures, (American Management Association), P.12

ويضيف (الفاقي) أن أهم مضيعات العمل الإداري تتمثل ب: [3]

1-عدم ترتيب الأولويات 2-ضعف التخطيط الجيد والرؤية المستقبلية 3-التسرع في اتخاذ القرار

4-قلة متابعة الحلول الخاصة بالمشكلات 5-قلة المعلومات وسوء توظيفها

كما يرى (الطراونة و مبسلط) بان مضيعات الوقت تتمثل :-

1-التأجيل 2-تحمل مسؤوليات فوق الطاقة 3-مشاكل العاملين 4-الأعمال الكتابية والبريد الالكتروني

- 4-الاجتماعات 5-تكلفة الانتقال من مهمة إلى أخرى (19)
- وبضيف (حريز) انه من خلال الدراسات التي أجريت على رؤساء مجالس ونواب بعض الشركات تبين ان هناك عشرة مضيعات للوقت وهي: (20)
- 1-البريد 2-الاجتماعات 3-المحادثات التلفونية 4-الأعمال الورقية 5-العلاقات العامة 6-غداء وعشاء العمل 7-الذهاب للعمل والعودة منه 8-الواجبات الاجتماعية 9-الأشخاص غير الأكفاء 10-المطالب العائلية
- في حين يرى (الصيرفي) أن معوقات الوقت تتمثل ب: (21)
- 1-عدم وجود أولويات 2-عدم وجود تفويض 3-المكالمات التلفونية 4-الزيارات 5-الروتين
- 6-كثرة الاجتماعات 7-الإدارة بالأزمات 8-عدم وجود تخطيط

المحور الثالث :

الجاناب الميداني

وصف الأفراد المبحوثين

تم توزيع 40 استمارة وتم استرداد 40 استمارة ، وتعكس هذه النتائج التصور الواضح للأفراد المبحوثين في أعمالهم وواقع منظماتهم واتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص بعوامل ضياع الوقت للمنظمة عينة الدراسة ، كما وتعكس عمل المنظمة على استقطاب الأفراد ذوي التأهل العلمي العالي لارتقاء أداء المنظمة نحو مستقبل أفضل وتحقيق أهدافها في البقاء والنمو والاستقرار .

والجدول (2) تبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول رقم (3) وصف عينة البحث

المركز الوظيفي							
الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		الإدارة الدنيا			
%	العدد	%	العدد	%	العدد		
12.5%	5	37.5%	15	50%	20		
التحصيل الدراسي							
		بكالوريوس		دبلوم		إعدادية	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد
		37.5%	15	37.5%	15	25%	10
الخبرة العملية							
10 فأكثر			من (5-10)سنة		اقل من 5سنوات		
%	العدد	%	العدد	%	العدد		
92.5%	37	5%	2	2.5%	1		
الجنس							
أنثى			ذكر				
%	العدد	%	العدد	%	العدد		
40	16	60	24				

الجدول من إعداد الباحث

ويظهر من الجدول (2) أن للمراكز الوظيفية لأفراد عينة البحث تبين أن نسبة (12.5 %) من الأفراد من المراكز الإدارية العليا ، في حين إن الإدارة الوسطى شكلت ب(37.5%). وأما بالنسبة للتحصيل الدراسي فقد تم توزيع استمارة الاستبانة على الحاصلين على شهادة الإعدادية فما فوق لغرض فهم فقرات الاستبانة والتعامل معها بشكل صحيح ، وفيما يتعلق بالخبرة العملية فقد أظهر الجدول المذكور أنفاً أن أكثر من (92.5%) من الأفراد المبحوثين خدمتهم أكثر من 10 سنوات .

وتعكس هذه النتائج التصور الواضح للأفراد المبحوثين في أعمالهم وواقع منظماتهم واتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص بعوامل ضياع الوقت للمنظمة عينة البحث ، كما وتعكس عمل المنظمة على استقطاب الأفراد ذوي التأهل العلمي العالي لارتقاء أداء المنظمة نحو مستقبل أفضل وتحقيق أهدافها في البقاء والنمو والاستقرار .

ثانياً - وصف متغيرات البحث وتشخيصها.

يعرض الجدول (4) والجدول (5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية لمتغيرات البحث والآتي توضيح لهذه المتغيرات.

1- المضيعات الداخلية : : فيما يلي جدول (4) يبين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

Xi	تكرار	نسبة %	متوسط	انحراف معياري	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	انحراف معياري
المضيعات الداخلية								
X1	تكرار	5	2	11	12	10	2.51	لا اتفق
	نسبة %	12.5	5	27.5	30	25	1.28	لا اتفق
X2	تكرار	5	7	19	9	-	2.80	محايد
	نسبة %	12.5	17.5	47.5	22.5	-	0.93	محايد
X3	تكرار	-	5	7	19	9	2.37	لا اتفق
	نسبة %	-	12.5	17.5	47.5	22.5	1.27	لا اتفق
X4	تكرار	3	5	6	21	5	2.50	لا اتفق
	نسبة %	7.5	12.5	15	52	12.5	1.10	لا اتفق
X5	تكرار	2	4	1	13	20	1.87	لا اتفق
	نسبة %	5	10	2.5	32.5	50	1.80	لا اتفق
X6	تكرار	8	19	7	5	1	3.70	اتفق
	نسبة %	20	47.5	17.5	12.5	2.5	1.01	اتفق
X7	تكرار	1	6	13	7	13	2.55	لا اتفق
	نسبة %	2.5	15	32.5	17.5	32.5	0.96	لا اتفق
X8	تكرار	2	5	11	13	9	2.52	لا اتفق
	نسبة %	5	12.5	27.5	32.5	22.5	1.13	لا اتفق
X9	تكرار	4	3	13	10	10	2.52	لا اتفق
	نسبة %	10	7.5	32.5	25	25	1.24	لا اتفق
X10	تكرار	4	4	8	15	9	2.47	لا اتفق
	نسبة %	10	10	20	37.5	22.5	1.24	لا اتفق
X11	تكرار	2	7	9	16	6	2.57	لا اتفق
	نسبة %	5	17.5	22.5	40	15	1.10	لا اتفق
المعدل العام								
							2.58	1.18

المصدر : من أعداد الباحث

من الجدول (4) نرى : إن الفقرة الأولى X1 تتم تأجيل الأعمال المكلف بها دون وجود مبرر قد بلغ المتوسط الحسابي المُتَحَصَّل عليه (2.51) مما يؤكد إن عينة البحث لا ترى أن هناك تسويق أو تأجيل ، أي انه عندما يكون البرنامج جاهزاً ، فإن العمل يتم فيه مباشرة ، دون تعطيل ، أو تأجيل ، وهذا مؤشر جيد على الاستخدام الفعّال والكفاءة لتقنيات إدارة الوقت .

أما بالنسبة X2 تمسك الرؤساء الإداريين بالسلطة الموكلة لهم وعزوفهم عن تفويضها إلى المرؤوسين فإن معدل المتوسط الحسابي لهذا المتغير والذي بلغ (2.80) ، مما يدل على إن عينة البحث ترى انه يوجد تفويض للإعمال الأقل أهمية إلى المرؤوسين . وهذا يعني أن المدراء يركزون في المستويات العليا على المهام الكبيرة ، حفاظاً على وقتهم الثمين ، وعدم إضاعة الوقت في معالجة المسائل الروتينية والإجراءات ذات الأهمية المنخفضة ، والتي يمكن للمرؤوسين أدائها . أما بالنسبة X3 عدم الاهتمام بوضع برامج جادة للعمل لتحديد الأهداف والمهام عندما تبدأ في مهمة ما فإن معدل المتوسط الحسابي بلغت 2.37 فإن العينة التي تم بحثها تعطي اهتماماً كبيراً لعامل تحديد الأهداف المطلوب انجازها بدقة ووضوح إذ أن منظمتهم تضع هدافاً واضحة وقابلة للقياس

وفيما يخص بالفقرة X4 عدم الاهتمام بوضع أولويات يتم بموجبها أداء المهام والأعمال الإدارية فإن العينة محل البحث تولي اهتماماً كبيراً ، لعملية تحديد الأولويات للمهام المطلوب انجازها ، وذلك حسب درجة أهميتها . وهذا يتماشى مع ما هو متعارف عليه بأدبيات إدارة الوقت إذ بلغ معدل المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2.50

وفيما يتعلق بإدارة الأزمات والخاصة بالفقرة X5 عدم وجود إدارة كفوءة تعمل على التصدي للمشكلات بعد حدوثها أزمات فإن المتوسط الحسابي عند هذا المتغير بلغ (1.87) ، وهو معدل قوي ، وهذا يعني إن العينة التي جرى اختبارها ترى إن امتلاك المنظمة إدارة كفوءة تعمل على التصدي للمشكلات بعد حدوثها وتمنع تكرار حدوث المشكلة ثانية وتعمل بحرص على انخفاض معدل الأزمات .

أما بالنسبة للفقرة الخاصة بـ X6 عدم الاهتمام الكافي بمرحلة الإعداد والتخطيط وتخصيص ساعات عمل أقل لهذا النشاط. فبالنظر إلى المتوسط الحسابي والذي بلغ (3.70) ، فإن العينة محل البحث ترى إن الاهتمام بالإعداد والتخطيط ضعيفة إذ أن هناك نشاطات تتطلب ساعات عمل أكثر وبعض النشاطات لا تتطلب ذلك وهذا ما يؤدي بالتالي إلى حدوث مشكلات وتعمل حينها الإدارة على الصدها بعد حدوثها .

وفيما يخص بالفقرة X7 والخاص بسوء توزيع الوقت المتاح على الأعمال والمهام المختلفة أو ما يسمى بسوء جدول العمل فإن المتوسط الحسابي بلغ (2.55) مما يدل على إن عينة البحث لا ترى أن هناك سوء تنظيم في جدول العمل وإن هناك مرونة في جدول العمل للتعديل فيه عند الحاجة وهذا ما يؤكد الفقرة X8 من عدم وجود جدول محدد لأداء العمل وفق سياقات معينة تعتمد على بيانات سابقة إذ أن عينة البحث التي تم بحثها لا ترى أن هناك ضعف في جدول العمل إذ بلغ المتوسط الحسابي بهذه الفقرة (2.52) وهذا يعطي دلالة قوية ، على أن العينة محل البحث تولي اهتماماً كبيراً لعملية تحدي الأولويات للمهام المطلوب انجازها ، وذلك حسب درجة أهميتها ووفق سياقات معينة تعتمد بالأساس على بيانات سابقة ، وهذا يتماشى مع ما هو متعارف عليه بأدبيات إدارة الوقت كما أتضح في الجانب النظري من هذا البحث.

وبخصوص الفقرة X9 ضعف الانضباط الذاتي للعاملين بخصوص الالتزام بالمواعيد فإن عينة البحث ترى إن هناك التزاماً ذاتياً من قبل عينة البحث بخصوص الالتزام بالدوام وبمتوسط حسابي بلغ (2.52) وهذا يعطي دلالة أن هناك حرص للحضور إلى العمل في الوقت المحدد والالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح التي تصدر من المنظمة .

أما فيما يخص بالفقرة X10 والقاضي بتكليف أداء عدة مهمات في آن واحد دون مراعاة الوقت فإن المتوسط الحسابي بلغ (2.47) مما يُفيد إن العينة التي جرى بحثها ، لا ترى إن هناك تكليف للأفراد بأداء مهمات تكون خارج نطاق اختصاصاتهم ، وهذا يُشير إلى انه يوجد إدراك لأهمية تحديد الاختصاصات ، مما يؤدي إلى التطبيق الجيد للاليات والأساليب العلمية لإدارة الوقت .

وبالنسبة للفقرة X11 نقص المهارات المطلوبة لأداء العمل بالوقت المطلوب فإن العينة التي تم بحثها لا ترى أن هناك نقصاً في المهارات المطلوبة لأداء العمل وبمتوسط حسابي بلغ (2.57) بمعنى آخر إن الأفراد التي تم بحثها على قدر من المسؤولية تجاه المهام الموكلة لهم وهو ما يؤكد على الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير ، والذي يُعد من أهم الأدوات لتطبيق الإدارة الفعالة والكفاءة لإدارة الوقت .

وبصفة عامة بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المتطلب 2.58 وانحراف معياري 1.18 مما يدل على أن آراء العينة يتفقون على إن منظمتهم تسيطر على المضييعات الداخلية وهذا يعني إن مستوى واقع إدارة الوقت في المنظمة عال بمعنى آخر إن مضييعات الوقت الداخلية في المنظمة قليل جداً بذلك تحققت الفرضية الرئيسية الأولى.

2- المضييعات الخارجية : فيما يلي جدول (5) يبين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

من الجدول رقم (5) : نرى أن الفقرة X1 الخاصة بكثرة المكالمات الهاتفية داخل بيئة العمل تؤدي إلى تأخير في تنفيذ الأعمال فإن العينة محل البحث ترى إن المكالمات الشخصية أثناء الدوام تشكل معوقاً كبيراً لأساليب وتقنيات إدارة الوقت ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا العامل (3.47) .

أما فيما بالفقرة X2 والقاضي بأن هناك الكثير من الاجتماعات غير الفعالة الروتينية دون وجود هدف لها فإن عينة البحث لا ترى أنها تشكل معوقاً لإدارة الوقت في المنظمة قيد البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.55) وهذا يعني إن الاجتماعات تكون فعالة وذات أهداف محددة

وفيما تخص بالفقرة X3 الزيارات غير المجدولة والمقاطعات المستمرة تؤدي إلى تأخير في مهام الأعمال فإن العينة محل البحث ترى إن استقبال الزوار يتم وفق جداول زمنية موضوعة ومتوسط حسابي بلغ (2.22)، وهذا يعني إن الزيارات الشخصية أثناء الدوام قليلة ، وهذا ما يشير إليه الفقرة X4 تراكم الأعمال ناتج عن المقاطعات المستمرة ولا يمكن التحكم بها إذ يتم التحكم بالمقاطعات المستمرة ولا تنتج عن ذلك من تراكم وتكدس للأعمال إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.37)

وبخصوص الفقرة X5 والمتعلقة بأن هناك نقص في بعض المعلومات تؤدي إلى تأخير الأعمال الموكلة لي فإن العينة قيد البحث لا ترى أنها تشكل عاملاً معوقاً لإدارة الوقت إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.60) وهذه النتيجة تتفق مع ما ذهب إليه (الهنداوي) من أن المعلومات تعد حجر الأساس لعمل المدير وعدم كفاية المعلومات أو عدم دقتها أو تأخر وصولها يؤدي إلى ضياع الوقت [8]، وفيما يتعلق بالفقرة X6 تكديس الأعمال الورقية تؤدي إلى تأخير الأعمال وبالتالي عدم توجيه الوقت نحو الأهداف ترى عينة البحث أن منظمتهم تتميز بترتيب مكان العمل من حيث تنظيم جيد للغرفة وترتيب جيد للملفات فضلاً على وجود إضاءة جيدة على مكتب العمل وبمتوسط حسابي بلغ (2.50) وهذا يعني بالتالي عدم وجود الفوضى في مكان العمل.

أما فيما يتعلق بالفقرة الخاصة X7 بضعف القدرة على الاتصال مع الآخرين فإن العينة محل البحث لا ترى أن هناك تعطيل في الاتصالات ،بمعنى آخر أن العينة ترى أن هناك اتصالات رأسية واضحة أي أن الأوامر والتوجيهات الصادرة

من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله واضحة ، وهذا يؤدي بنا القول إلى إن التعليمات والأوامر تكون واضحة ، فضلا عن الاتصالات الأفقية والتي تتم أيضا بشكل واضح وبمتوسط حسابي بلغ وهذا يعني إن هناك تقارب وانسجام وتفاهم في المستويات التنظيمية الواحدة وهذا يعزز من التطبيقات العلمية لأساليب إدارة الوقت .

جدول (5) جدول يبين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية و الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية المضطربات الخارجية

Xi	النسب والتكرارات	بند (5) اتفق	بند (4) اتفق	(3) غير متأكد	(2) لا اتفق	بند (1) لا اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة**
ثانيا: المضطربات الخارجية									
X1	تكرار	7	19	4	6	4	3.47	1.14	اتفق
	نسبة%	17.5	47.5	10	15	10			
X2	تكرار	1	8	12	10	9	2.55	1.13	لا اتفق
	نسبة%	2.5	20	30	25	22.5			
X3	تكرار	-	4	8	2	7	2.22	0.86	لا اتفق
	نسبة%	-	10	20	52	17.5			
X4	تكرار	1	6	13	7	13	2.37	1.16	لا اتفق
	نسبة%	2.5	15	32.5	17.5	32.5			
X5	تكرار	8	18	9	5	-	2.60	0.98	لا اتفق
	نسبة%	20	45	22	12.5	-			
X6	تكرار	3	5	6	21	5	2.50	1.10	لا اتفق
	نسبة%	7.5	12.5	15	52	12.5			
X7	تكرار	2	1	18	13	6	2.55	0.96	لا اتفق
	نسبة%	5	2.5	45	32.5	15			
X8	تكرار	-	5	7	19	9	2.20	0.93	لا اتفق
	نسبة%	-	12.5	17.5	47.5	22.5			
X9	تكرار	2	7	5	14	12	2.32	1.22	لا اتفق
	نسبة%	5	17.5	12.5	35	30			
X10	تكرار	11	14	7	6	2	3.65	1.18	اتفق
	نسبة%	27.5	35	17.5	15	5			
X11	تكرار	9	16	11	1	3	3.67	1.09	اتفق
	نسبة%	22.5	40	27.5	2.5	7.5			
X12	تكرار	2	1	5	10	22	1.77	1.09	لا اتفق
	نسبة%	5	2.5	12.5	25	55			
المعدل العام									
							2.56	1.07	لا اتفق

المصدر : من أعداد الباحث

وفيما يتعلق بالفقرة X8 والقاضي بأن هناك ضعف من قبل الإدارة لبرمجة وتنظيم الوقت فان العينة لا ترى بأن هناك ضعف من قبل الإدارة لتنظيم للوقت ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.20) مما يدل على إن هناك مؤشرات من جانب عينة البحث لأهمية استخدام أسلوب الإدارة الذي يتناسب مع طبيعة الحدث .

وبخصوص نعلق الأمر بالفقرة X9 والتي تنص بأن هناك نقص أو زيادة في السياسات والإجراءات الرقابية تؤدي بالتالي إلى عدم المبالاة أو تعطيل التنفيذ فان العينة لا ترى أن هناك نقصا في السياسات والإجراءات ويعزو الباحث هذا إلى كفاءة التنظيم ووضوح الأهداف واكتمال المعلومات .

وفيما يتعلق الأمر بالفقرة X10 يسيطر الروتين على الإجراءات وخطوات العمل وعدم محاولة تغيير أو تطوير النظم فان الأفراد المبحوثين يرون إن أسلوب العمل في منظماتهم تنسم بالروتين والتعقيدات الإدارية وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) ويعزو الباحث هذا إلى الفقرة الثانية وهي الافتقار إلى التفويض مما يتطلب من المنظمة رفع مستوى التفويض فضلا عن حجب المكالمات الهاتفية وهذا ما أورده اليكساندر أن باري جليلك رئيس مجلس إدارة شركات Almost Heaven بفرجينيا قال إن الأدوات الأكثر فاعلية في إدارة وقته هو التفويض وحجب المكالمات الهاتفية غير الضرورية.[12]

وبالنسبة للفقرة X11 نقص الموظفين الأكفاء تؤدي إلى عدم التفويض للعاملين فان العينة محل البحث يرون أن هناك نقصا للموظفين وخاصة فيما يتعلق الأمر بالمستويات الإدارية العليا والوسطى خصوصا بعد تحويل الشركة إلى قطاع خاص ثم تحويله إلى قطاع عام فضلا عن انتقال عدد من الموظفين إلى الدوائر الأخرى إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67).

وبخصوص الفقرة X12 الطرق الذي تسلكه المنظمة لتقليل وقت الانتظار لمعاملات الزبائن ضعيفة فان الأفراد المبحوثين يرون أنه لا يوجد تأخير في انجاز المعاملات إذ تكون تجهيز الزبائن خلال يوم واحد من يوم التسجيل ، وبمتوسط حسابي بلغ (1.77)

وبصفة عامة بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المتطلب 2.56 وانحراف معياري 1.07 مما يدل على أن آراء العينة يتفقون على إن منظماتهم تسيطر على المضيعات الخارجية وهذا يعني إن مستوى واقع إدارة الوقت في المنظمة عال بمعنى آخر إن مضيعات الوقت الخارجية في المنظمة قليل جدا وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الثانية .

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً - الاستنتاجات :

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في التحليل الإحصائي، يمكن استنتاج الأتي:

- 1- عدم الاهتمام الكافي بمرحلة الإعداد والتخطيط وتخصيص ساعات عمل أقل لهذا النشاط. إذ إن هناك بعض النشاطات تتطلب تخصيص ساعات عمل أكثر مما هو معد له .
- 2- كثرة المكالمات الهاتفية داخل بيئة العمل وخاصة الشخصية والغير الضرورية مما تؤدي إلى تأخير في تنفيذ الأعمال
- 3-سيطرة الروتين على الإجراءات وخطوات العمل وعدم محاولة تغيير أو تطوير النظم الخاص بالعمل والوقت .
- 4-نقص الموظفين الأكفاء في بعض الأقسام نتيجة النقل و التسريح وهذا ناتج من برنامج التغيير (التحجيم) التي اعتمدها المنظمة مما جعل عملية التفويض عملية صعبة .

ثانياً:-المقترحات :

- تتطلب مقترحات هذه الدراسة من واقع النتائج التي تم الحصول عليها فإن أهم المقترحات التي يمكن طرحها كالتالي :
- 1-اتباع أسلوب التفويض للمهام الثانوية للمرؤوسين وتدريبهم عليها .
 - 2-العمل على إعادة النظر في اللوائح وتعليمات المنظمة مع عناصر إدارة الوقت كأن يتم تقليص أوقات نشاط بعض الأعمال وزيادة بعضها وفق متطلبات كل نشاط .
 - 3-إجراء بحث شامل لطريقة أداء العمل ، ونظم التخطيط الداخلي ، وترتيب العمليات ، وبحث الظروف التي يعمل تحتها الموظفين
 - 4-العمل على الابتعاد عن الروتين والرتابة في العمل وتبسيط الإجراءات الإدارية من خلال خلق أسس عمل جديد مبنية على الابتكار والإبداع.
 - 4-عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الوقت يتم خلالها تدريب الموظف بشكل عملي على إدارة وقته من خلال برامج متخصصة يتم وضعها لهذا الغرض .
 - 5-عقد اجتماعات تحت على الرفع من الأداء العام والعمل على تجنب المكالمات الشخصية الغير الضرورية .

المصادر :

- 1-الحسيني ،محمد غسان ،أيها المسوفون الوقت ضيق ، دار العظماء ،دمشق ،سوريا ،2012
- 2- Barnes, Ralph, Moti and time study , New York ,John WTLEY and Sons,INC, London, 1991
- 3-ألفي ،إبراهيم ،إدارة الوقت ، الإبداع للطبع والنشر ، القاهرة ،مصر،2009
- 4-المدھون ، محمود إبراهيم ، ((دورة تدريبية في مهارات إدارة الوقت))،معهد التنمية البشرية مؤسسة الإبداع للبحث والتطوير والإبداع ،غزة ،فلسطين ، 2004
- 5-ياسر ، أحمد فرح ، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل "،عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007
- 6-MTD,"Sucessful Time Management , Vents Publishing Aps,2010
- 7-السواط (طلق عبد الله) سندي(طلعت عبد الوهاب)(الشریف)طلال مسلط، إدارة الوقت المفاهيم -الوظائف -الأنشطة ،الطبعة الثانية ،دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض2007
- 8-الهنداوي ، وقية أحمد " استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل " مجلة الإداري ، ،السنة 16 العدد1996،915-
- 9-نصر الله ،حنا ، مبادئ إدارة الوقت ، دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع 2005،
- 10-العلاف ، بشير ، "أساسيات إدارة الوقت ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن2009.
- 11-تميب ، دابل ، " إدارة الوقت " ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، الإدارة العامة للبحوث) 1991
- 12-الوليدي ،هيفاء عبد الله مدى كفاءة إدارة الوقت لدى العاملين في المنظمات ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الأكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي ، جدة ، 2012
- 13- الخضيرى، محمد أحمد ،"الإدارة التنافسية للوقت"، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2000

- 14- متولي، فتحي قابيل ،التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، القاهرة ،مطابع الهيئة المصرية للكتاب .1990
- 15-النعاس ،إيهاب عبد الرزاق ، "اثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة" ، رسالة ماجستير ،(غير منشورة)
، معهد التخطيط للدراسات العليا،ليبيا،2003
- 16-العقيلي ،اسعد صالح/المعوقات الموترة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت،رسالة ماجستير ،غير منشورة،
الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك ،2009
- 17- العقيد، عبد الكريم ،أساسيات إدارة الوقت ، مكتبة حرير ،الطبعة 1 ،الرياض ،1999
- 18- H. Kent Baker and steran Holmbery, 1981, Stepping up to Supervision managing Time and Job Pressures, (American Management Association), P.12
- 19-الطراونة (حسين احمد) ، مبسلط(مانيا مؤيد)، إدارة الوقت (مهارات المدراء والموظفين باستخدام الوقت لتحسين أدائهم
بفاعلية، دار صفا للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ، عمان ،الأردن،2012
- 20-حرير ، محمد هشام ، فن إدارة الوقت والاجتماعات ، الطبعة الأولى ، دار دجلة ، عمان، الأردن ، 2007
- 21-الصيرفي ،محمد،إدارة الوقت ،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،مصر ،2007

ملحق رقم (1)

استبيان عن أهم عوامل الضياع الوقت في المنظمات

الأخ الكريم....الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :-

أرجو من حضرتكم الإجابة على فقرات الاستبانة علما إن مساهمتكم هي محل تقدير واحترام للجهد الذي تبذلوه في مساعدة الباحث للحصول على معلومات واقعية وحقيقية عن موضوع البحث وتشكل دعما للبحث العلمي ولن تستخدم إجاباتكم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم تعاونكم معنا مع فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس : ذكر () أنثى ()
 - 2- العمر : أقل من 30 () 30-40 سنة () 40 فأكثر ()
 - 3- المؤهل العلمي : ثانوية عامة () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير ()
دكتوراه () متوسط () ابتدائية ()
 - 4-العنوان الوظيفي : مدير دائرة () معاون مدير () رئيس قسم () مدقق ()
نائب رئيس قسم () مسئول أمين الصندوق ()
أخرى تذكر ()
 - 5-سنوات الخبرة : 1-5 سنوات () 6-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()
- ثانيا : الرجاء الإجابة على فقرات الاستبانة التالية بوضع إشارة صح أمام ما تراه مناسباً:

أولاً: المضيعات الداخلية

ت	المقاييس	مقاييس الاستجابة			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
X1	تتم تأجيل العمل المكلف به دون انجازه في حينه دون وجود مبرر				
X2	تمسك الرؤساء الإداريين بالسلطة الموكلة لهم وعزوفهم عن تفويضها إلى المرؤوسين .				
X3	عدم الاهتمام بوضع برامج جادة للعمل تحدد الأهداف والمهام عندما تبدأ في مهمة ما .				
X4	عدم الاهتمام بوضع أولويات يتم بموجبها أداء المهام والأعمال الإدارية.				
X5	عدم وجود إدارة كفوءة تعمل على التصدي للمشكلات بعد حدوثها أزمات .				
X6	عدم الاهتمام الكافي بمرحلة الإعداد والتخطيط وتخصيص ساعات عمل أقل لهذا النشاط.				
X7	سوء توزيع الوقت المتاح على الأعمال والمهام المختلفة او ما يسمى بسوء جدول العمل				
X8	عدم وجود جدول محدد لأداء العمل وفق سياقات معينة تعتمد على بيانات سابقة .				
X9	ضعف الانضباط الذاتي للعاملين بخصوص الالتزام بالمواعيد .				
X10	يتم تكليف أداء عدة مهمات في آن واحد دون مراعاة الوقت.				
X11	نقص المهارات المطلوبة لأداء العمل بالوقت المطلوب .				

ثانيا: المضيعات الخارجية

ت	المقاييس	مقاييس الاستجابة			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا أتفق
X1	كثرة المكالمات الهاتفية داخل بيئة العمل تؤدي إلى تأخير في تنفيذ الأعمال				
X2	هناك الكثير من الاجتماعات غير الفعالة الروتينية دون وجود هدف لها .				
X3	الزيارات غير المجدولة والمقاطعات المستمرة تؤدي إلى تأخير في مهام الأعمال				
X4	تراكم الأعمال ناتج عن المقاطعات المستمر ولا يمكن التحكم بها .				
X5	هناك نقص في بعض المعلومات تؤدي إلى تأخير الأعمال الموكلة لي .				
X6	تكديس الأعمال الورقية تؤدي إلى تأخير الأعمال وبالتالي عدم توجيه الوقت نحو الأهداف.				
X7	ضعف القدرة على الاتصال مع الآخرين .				
X8	هناك ضعف من قبل الإدارة لبرمجة وتنظيم الوقت				
X9	هناك نقص أو زيادة في السياسات والإجراءات الرقابية تؤدي بالتالي إلى عدم المبالاة أو تعطيل التنفيذ				
X10	يسيطر الروتين على الإجراءات وخطوات العمل وعدم محاولة تغيير أو تطوير النظم .				
X11	نقص الموظفين الأكفاء تؤدي إلى عدم التفويض للعاملين				
X12	الطرق الذي تسلكه المنظمة لتقليل وقت الانتظار لمعاملات الزبائن ضعيفة				